

تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يسرى زكي عبود

جامعة الملك فيصل- المملكة العربية السعودية

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقويم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، ولتحقيق غرض الدراسة طورت استبانة تتكون من أربعة أبعاد تتناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على العاملين في جامعة الملك فيصل، وطبقت على عينة بلغت (270)، وأخضعت البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة الأساسية إلى اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS. بينت نتائج الدراسة أن مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعد العملاء. وكانت هناك فروق بين الذكور و الإناث حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل لصالح الذكور، وكذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي التخصصات العلمية ما عدا بعد العملاء؛ وبينت النتائج أن هناك فروق لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على وجهه نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن - التقويم إدارة الأداء - الاستراتيجية.

### Abstract

The study aims to evaluate the performance of King Faisal University on the light of Balanced Scorecard (BSC) dimensions which are (customer, financial, internal Business processes, learning and growth), and to achieve this goal a questionnaire was developed and applied on a sample staff of employees (270) at King Faisal University, then data were collected to be analyzed by SPSS statistical analysis.

The results showed that balanced Scorecard was found at King Faisal University moderately for: (financial, internal operation, learning and growth), and in high degree for customer's dimension. the result also revealed that there were differences between males and females on dimensions of a balanced performance measurement in favor of males, as well as for the benefit of scientific specialization comparing to theoretical in all dimensions except customers; and the results showed that there is impact of years of experience and educational degrees among subjects on their opinions to use the Scorecard balanced At king Faisal University.

**Key words:** Balanced Scorecard – evaluation – performance management- Strategy.

**E. Mail:** yozaki@kfu.edu.sa

### مقدمة:

منذ عام 1990، أصبحت قضية المساءلة من القضايا التي تتحدى التعليم العالي، ومما زاد الأمر صعوبة أنه بات مطلوباً من مؤسسات التعليم العالي تقديم مؤشرات أداء وتقارير "report cards" تسهم في تصنيف الجامعات والكليات وفقاً لمستوى الأداء في مختلف الجوانب (Stewart and Hubin, 2001, p. 37). وكون غالبية الجامعات مؤسسات غير ربحية لا يعني عدم خضوعها للمساءلة والمحاسبة، وخصوصاً مع تنامي الحاجة إلى أن تزود الجامعات بمعلومات تتعلق بالجوانب المالية وغير المالية، يمكن الاستناد إليها عند السعي لتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، وتمكنها من البقاء في وضع تنافسي، وتدعم قدرتها على النمو والتطور ومواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في عصر باتت

التكنولوجيا وعلوم التقنية هي المسيطر والمتحكم بكافة القطاعات، وقد تزامن ذلك كله مع وجود حاجة ملحة لتقويم أداء تلك الجامعات (Gehlen et al,2008).

تسعى جامعة الملك فيصل كما بقية الجامعات المرموقة إلى تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بكافة مؤسساتها، ولتحقيق ذلك لا بد لها من تحقيق أهدافها ورؤيتها والتي تتمثل في إعداد بيئة تعليمية ذات مستوى عالي، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، وتخريج كوادر طلابية على مستوى من الكفاءة والتميز قادرة على رفد المجتمع السعودي بما يدعمه ويطور مؤسساته، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من إجراء عملية تقويم شاملة ومنظمة ومستمرة لتقويم الأداء ولمعرفة مؤشرات تحقيق الأهداف. ومع تزايد التحديات التي تواجه الجامعات التي تتمثل بانخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وكذلك تنني الرضا الوظيفي لدى العاملين، وصعوبات تحديد مقاييس الجودة، فقد ظهرت فكرة قياس أداء الجامعات وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة للتغيير والتطوير المستمر، الأمر الذي دفع الكثير من الجامعات للجوء إلى أساس علمي ومنهجي وواضح لقياس الأداء (Kaplan and Norton,1992). والحقيقة أن هناك العديد من النماذج المتعددة لتقييم أداء الجامعات منها بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard والتي تعرف اختصاراً بـ (BSC) والتي قدمها كلا من روبرت كابلن وديفيد نورتون Robert Kaplan & David Norton عام 1996، وتقيس أربعة أبعاد تشمل البعد المالي، وبعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم. وتعتبر البطاقة نظام إداري شامل يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية يتم توزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة (المطيري، 2013، عبد الرحمن، 2014، ص 61). إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المؤسسات على قياس أدائها الاستراتيجي، من خلال صياغة تلك الاستراتيجيات وترجمتها إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس، بما يمكن من متابعتها وتقييمها. وتتنبأ بطاقة الأداء المتوازن المناسبة بفعالية استراتيجية المؤسسة من خلال سلسلة مقاييس الأداء المتصلة والمبنية على مقوماتها الأربعة (Isoraite, 2008, p.18) وفي دراسة استقصائية قام بها سايد (Syed,2012) استقصى فيها آراء (30) جامعة حول العالم حول جدوى استخدام وتوظيف بطاقة الأداء المتوازن تبين أن تلك الجامعات التي طورت بطاقة الأداء المتوازن كانت لديها توقعات متنوعة وفهماً وتطبيقاً للاستراتيجيات مقارنة بالجامعات التي لم تستخدمها والتي أظهرت نقصاً بالفهم ومعدل نجاح منخفض. والحقيقة أن أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي أبعاد البطاقة ذاتها، وهذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط، وفي هذا السياق بين كابلان ونورتون (Kaplan & Norton,1996) أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم بتحويل مسار تفكير المؤسسات من تحليل أخطاء وعيوب الماضي إلى ما يفيد التعلم في المستقبل، من خلال تفعيل الربط بين مؤشرات الأداء متمثلة بنواتج التعلم بمحركات الأداء الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً للأداء المستقبلي.

وتسعى الدراسة الحالية إلى تقويم أداء جامعة الملك فيصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الحديثة لتحسين أداء الجامعة، وتمكينها من مواجهة التحديات التي تواجه استراتيجياتها المنظمة وعملياتها التشغيلية، بما يوافق التغيرات في البيئة المتسارعة ومتطلبات العملاء وسوق العمل.

#### مشكلة الدراسة ومسوغاتها:

تفتقر جامعة الملك فيصل كما الكثير من الجامعات العربية إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يحقق تقويماً منتظماً ومستمراً لأدائها في ظل الظروف والتحديات التي تتمثل بمواجهة سوق العمل والتطور العلمي الكبير للجامعات الأجنبية مما يجعل شروط التنافس معها أمر صعب المنال، ومما يحقق بالتالي تجنب مواطن الضعف وتصحيح المسار والاستثمار

الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، والحقيقة أن واقع تقويم الأداء في الجامعة مازال يتمركز حول تقرير كفاءة الأداء الجامعي، وقد تفتقر الكثير من المعلومات التقييمية إلى المصدقية والشفافية فيما يتعلق بالحكم بموضوعية عن الواقع، لاعتمادها على مقاييس تقويم لم يتم التأكد من صدقها وثباتها وموضوعيتها، الأمر الذي خلق مناخاً تعليمياً يعتمد أسلوب الحفظ والتلقين والاهتمام بالكم على حساب الكيف، وبات هناك فجوة بين المهارات التي يطلبها سوق العمل والمهارات التي يكتسبها الطلاب المتخرجين من جامعاتهم (Hosaini & Sofian, 2015, p. 26) وخصوصاً أن الأزمة الاقتصادية قد ضخمت مشكلة ازدياد عدد الخريجين من الجامعات والذين هم خارج سوق العمل في العديد من بلاد العالم (Issa and Siddiek, 2012). وبنظرة تقييمية لجامعة الملك فيصل نجد أنها تعاني من بعض المعوقات التي قد تقف حائلاً دون الوصول إلى المستوى المطلوب من الجودة للحصول على الاعتماد الأكاديمي، ولعل أبرز هذا المعوقات ضعف مخرجات التعليم، وضعف وسائل وأساليب التقييم، وضعف ميزانية البحث العلمي، وافتقار غالبية الأبحاث إلى الجودة، وعدم ربط نتائجها بخطط التنمية، بالإضافة إلى الانفصال الواضح بين الكليات ومؤسسات المجتمع، وضعف البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات التطوير بالإضافة إلى غياب التعاون العلمي بين الجامعة مع مثيلاتها في المجتمع العربي والعالمية. ويعود ذلك إلى غياب نظم ومعايير تقييم الأداء لمؤسسات التعليم الجامعي وضمان جودة مخرجاتها، حتى يتم الكشف عن مواطن القصور بها؛ حيث يتم الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات وتقارير كفاءة الأداء الجامعي لعضو الهيئة التدريسية والأداء الوظيفي للإداريين والموظفين، والذي تفتقر معلوماته إلى الموضوعية والمصدقية، بسبب من غياب آليات المحاسبية المتطورة والشفافية، وتفتقر إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يمكن أن يقيس التميز في أدائها، بسبب عدم تضمنها مؤشرات تقويم مرنة وعملية، وهذا كله انعكس على جودة نواتج التعلم، وعلى مستوى الخريجين، الذين فشلوا في دخولهم سوق العمل، واثبات جدارتهم في عالم بات يركز على الكفايات أكثر من الشهادات بسبب الحالة التنافسية السريعة والتغيرات الكبيرة والمتطلبات المتجددة في سوق العمل، لذلك تبدو الحاجة كبيرة إلى تصميم نظام تقويم للأداء يتضمن مؤشرات تعكس بصورة شاملة رسالة واستراتيجيات الجامعة وعوامل النجاح الحاسمة لتحقيق رضا الأطراف (الطلاب، المدرس، المجتمع...).

ومن هنا تثبت حتمية وجود استراتيجية أو آلية واضحة لتقويم الأداء الجامعي تضمن متابعة المعايير القياسية لكل مكون من مكونات المنظومة الجامعية، والمراجعة المنتظمة لها للتحقق من توافرها وتشخيص الصعوبات والمشكلات بشكل مستمر، وتحديد الثغرات ومواطن الضعف واقتراح السبل العلاجية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحدث الأساليب لتحقيق ذلك، والاعتماد عليها في متطلبات الجودة الشاملة الذي تنشده الجامعات عموماً وجامعة الملك فيصل على وجه الخصوص لتحقيق تقدمها ووصولها للتصنيف العالمي.

لذا تتطوّر الدراسة الحالية من سؤالين عامين هما:

- إلى مدى تتوافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء جامعة الملك فيصل (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) في ضوء آراء العاملين بها؟ .
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات افراد العينة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغيرات النوع والتخصص والمؤهل وسنوات الخبرة والتدرج الوظيفي؟

#### أهمية الدراسة:

- تتطوّر أهمية الدراسة من أهمية تقويم عمل المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، إذ يمثل التقويم دراسة للواقع الحالي وتحديد مستويات الاداء مقارنة بمعيّار محدد مسبقاً، وبالتالي تعرف نقاط القوة بهدف تعزيزها، ونقاط الضعف بغرض الحد منها وتجاوزها أو تقليلها.

- وتتطلق أهمية الدراسة من أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات حيث تعد إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية (الضحراوي والمليجي، 2011)، كونها تقود المؤسسة التعليمية إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، كما تترجم رؤية تلك المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية، مما يسهم في تحسين أداء العملية التعليمية فيها.
- ويمكن النظر لأهمية الدراسة من خلال أن عينة الدراسة شملت غالبية العاملين على اختلاف مؤهلاتهم، وتخصصاتهم، وتدرجهم الوظيفي ونوعهم، ومستويات الخبرة لديهم، مما يعطي تقييماً أكثر صدقاً وموضوعية.
- يمكن أن تزود الدراسة الحالية بمعلومات مهمة للباحثين عن استخدام BSC في الجامعة وتعطي مسوغات وأدلة على فعالية هذه الأداة، للربط بين رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها.
- يمكن أن تتم الاستفادة من هذه الدراسة من قبل الجهات المعنية بتطوير مؤسسات التعليم العالي كوزارة التعليم العالي، وبقية الجامعة العربية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في أداء جامعة الملك فيصل من خلال تقويم أداء الجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. بالإضافة إلى تقديم إطار تطبيقي مفصل ومتكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الجامعات السعودية خاصة والجامعات الشبيهة، والتوصل إلى مجموعة من المقترحات لتقويم أداء جامعة الملك فيصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

#### التعريف بمصطلحات الدراسة:

**بطاقة الأداء المتوازن:** طريقة لتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أداء ملموس قابل للقياس، وفق أبعادها الأربعة؛ مما يتيح مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (Woodely, 2005, p.14).

**البعد المالي Financial Perspective:** ويمكن من خلال هذا البعد قياس أرباح المؤسسات بما فيها الجامعات، متضمناً الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه (القيمة المضافة)، ويعد هذا البعد بمثابة المعيار لنجاح استراتيجية مؤسسة ما، ومحكاً لتحقيق أهدافها (Kaplan & Atkinson, 2002, p.18).

**بعد العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective:** تتمثل بالنشاطات والفعاليات التي تكسب مؤسسة ما القدرة التنافسية، ويرتبط هذا البعد ببعد العملاء، إذ الاتقان والإبداع في أداء العمليات الداخلية سيحقق الرضا لدى العملاء وسيضمن ولائهم وانتمائهم (الدجني، 2007).

**بعد التعلم والنمو Learning and growth perspective:** يشكل هذا البعد البنية التحتية والأساس لأي مؤسسة، ويرتبط بمصادر متعددة مثل: العملاء، الأنظمة المعلوماتية، الإجراءات داخل المؤسسة، الخطة التنفيذية، التحفيز والمكافآت (المطيري، 2013، ص 90).

**بعد العملاء Customers Perspective:** ويحدد البعد معايير أداء متعددة يمكن قياسها من خلال مخرجات استراتيجية المؤسسة وتقويم رضا العملاء، والقدرة على الاحتفاظ بهم، وجذب عملاء جدد، وحتى يتحقق ذلك لا بد من اتباع استراتيجيات تسعى إلى فهم طبيعة العملاء وتحديد احتياجاتهم (أبو شرح، 2012، ص 48).

**حدود الدراسة:**

**الحدود المكانية:** تناولت الدراسة تقويم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين بها في جميع الكليات التطبيقية والنظرية.

**الحدود الزمانية:** قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني للعام الدراسي 2016م.

**الدراسات السابقة:**

هدفت دراسة **Hosaini & Sofian (2015)** إلى مراجعة كل الدراسات الحديثة التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كإطار في مؤسسات التعليم العالي، والبحث حدد التصورات القريبة لتلك المؤسسات وقدم تحليلاً مدعوماً بالقرائن، والذي من خلال تطبيقه قد يساهم في مراقبة أداء تلك المؤسسات وبالتالي يمكنها من مواجهة التحديات التي تأتي كنتيجة لتطبيق الاستراتيجيات المفتاحية. وتوصلت إلى نتائج الدراسة إلى جميع الدراسات التي تمت مراجعتها بالمجلات واستخدمت بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي وبينت نتائجها أنه يمكن أن تستخدم البطاقة لمراقبة أدائها وتمكينها من التكيف مع التحديات الناشئة التي تأتي نتيجة لتنفيذ الاستراتيجيات الرئيسية.

هدفت دراسة **أحمد وآخرون (2014)** إلى تعرف واقع نظم تقويم أداء الجامعات المصرية، والوقوف على ملامح بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي، وبينت النتائج أن من الإجراءات المقترحة لتقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، واختيار فريق العمل المنفذ للبطاقة، تطوير أنظمة المعلومات بحيث توفر كافة البيانات التي تمكن الجامعة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وتحليل استراتيجية الجامعة.

هدفت دراسة **عبد الرحمن (2014)** إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء جامعة أفريقيا العالمية بمحاوره الأربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، وتمثلت عينة الدراسة بالعمداء ورؤساء الأقسام، وبينت نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة تشجع نمط العمل بروح الفريق، وأن موارده الداخلية تحقق أهداف الجامعة، وأن الطلاب تتم معاملتهم بمساواة دون تمييز. وبينت أيضاً تدني جودة الخدمات المقدمة للطلاب، وأن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين ببرامج التدريب.

هدفت دراسة **جادو (2013)** إلى بيان مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية، وتمت دراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على طول ثلاثة أعوام متتالية (2010 2011 2012) وتم حساب معدل التغير السنوي لمعرفة معدل النمو في تلك الجامعات وبينت النتائج ارتفاع التكلفة المالية للطالب الواحد، وارتفاع كفاءة الخريجين بمعدل تغير 15%، وجود ثبات لبعض مؤشرات الأداء الداخلي، وجود علاقة ارتباط طرية بين المؤشرات الإيجابية لكل من بعد الأداء الداخلي وتكلفة الطالب، وتراجع مؤشرات التميز الأكاديمي للطالب، وتناقص مؤشرات محدودية الموارد المالية.

هدفت دراسة **المطيري (2013)** إلى تقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر بمثابة نظام إداري شامل يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة، وتتضمن عينة البحث أعضاء الهيئة التدريسية بكلية جامعة الكويت، عددهم " 1343"، تم سحب 254 عضواً كعينة أساسية، وبينت النتائج وجود ادراك مرتفع نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء جامعة الكويت، مع اختلاف بين الكليات العلمية والنظرية في بعد العملاء لصالح العلمية، وتشير النتائج أيضاً إلى توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الكويت.

هدفت دراسة **أبو شرخ (2012)** إلى تعرف مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من (52) مبحوثاً، وكان من

أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأن الجامعة تحرص على تطوير كفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية.

هدفت دراسة **Syed (2012)** إلى تفصي مدى استخدام الجامعات لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وتم لتحقيق هذا الغرض تفصي 30 جامعة حول العالم، وتم طرح تساؤل عام يتعلق فيما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن مناسبة كأداة إدارة استراتيجية للجامعات، وتمت المراجعة النقدية لـ 30 جامعة وبينت نتائج الدراسة أن الجامعات التي طورت بطاقة الأداء المتوازن كانت لديها توقعات متنوعة وفهما وتطبيقا للاستراتيجيات. مقارنة بالجامعات التي لم تستخدمها والتي أظهرت نقصاً بالفهم ومعدل نجاح منخفض.

هدفت دراسة **سفر (2012)** إلى الوصول إلى مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن مستنبطة من رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء ما تحدده خطتها الاستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتسعى إلى بناء بطاقات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مبنية على توازن أهم المؤشرات الأساسية اللازمة لتقييم الأداء بالجامعة وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن وحددت الباحثة جامعة أم القرى كحالة للدراسة، وقد تم ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها إلى أهداف عملية ضمن بطاقات الأداء المتوازن التي تم بناؤها في الدراسة، والمتضمنة مؤشرات أداء كمية مستهدفة مشتقة من الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى، وبينت نتائج الدراسة أن الخبراء في عينة الدراسة قد اتفقوا على عشرة مؤشرات لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت دراسة **الضحاي والمليجي (2011)** إلى تقييم واقع أداء كليات التربية في مصر وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال تعرف واقع كليات التربية، وتعرف طبيعة بطاقة الأداء المتوازن وجدواها في كليات التربية، وقد تم توزيع استبانة الدراسة على (96) عضو هيئة تدريسية في كليات التربية. وبينت النتائج أنه في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء هناك نقاطاً سلبية وإيجابية ففي البعد المالي أكدت الدراسة امتلاك كلية التربية قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة، في حين كان ضعف مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطط والموازنات المالية، وفي بعد العمليات بين البحث امتلاك الكلية علاقات جيدة مع العملاء الداخليين (الطلاب) والخارجيين، أما السلبيات فترتبط بضعف الخدمات التعليمية التي تلبي الاحتياجات الفعلية للطلاب.

هدفت دراسة **Philibin (2011)** إلى تحديد كيف يمكن أن تتطور إدارة المدرسة من خلال تبني نظام قياس أداء مندمج ومبني على بطاقة الأداء المتوازن، وتمت مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات لأفضل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعات، وبينت النتائج أن هذه الدراسة قد حددت كيف أن تطوير تقارير بطاقة الأداء المتوازن قد رجع بالفائدة على للرعاة والمستفيدين.

هدفت دراسة **ميرزا (2011)** إلى بيان فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة قطاع التعليم الجامعي الخاص الكويتي، بلغ عدد أفراد العينة (136)، بينت النتائج وجود أثر لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعليم والنمو، وبعد العملاء) على جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص في دولة الكويت، حيث بينت النتائج تباين الأثر بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، جاء بعد العمليات في المرتبة الأولى، يليه البعد المالي، ثم بعد العملاء بالمرتبة الثالثة، رابعاً وأخيراً جاء بعد التعليم والنمو.

هدفت دراسة **Farid et al (2008)** إلى بيان مدى قدرة الجامعات على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمقياس قوي ونظام قياس، وتم مراجعة الأدبيات المتوفرة، ووفرت الدراسة الحالية بدليل تطبيقي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الإيرانية، وأخيراً تم افتراض مؤشرات الأداء لأغراض القياس لدراسة حالة مفترضة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها أيدت تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتبرته أداة استراتيجية إدارية مهمة من أجل تحسين وتطوير أداء المؤسسات، وخصوصاً الجامعات بما يدعم الجودة والاعتماد الأكاديمي لها. غالبية الدراسات كدراسة المطيري (2013) ودراسة الضحاوي والمليجي (2011) استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية فقط لرصد آرائهم بواقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وما يميز هذه الدراسة أنها استندت إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل عند جميع العاملين فيها في مجال الإداري والعلمي الأكاديمي.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة المشكلة التي تتطلب دراسة ووصف واقع تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل، وملاحق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتوصل إلى طبيعة الدراسة والبيانات المراد معرفتها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام، والمدراء الماليين، الموظفين الإداريين، وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك فيصل، والبالغ عددهم 1200 فرداً، أما عينة الدراسة فتم اختيارها من المجتمع الاصلى بطريقة عشوائية؛ حيث تم توزيع الاستبانة 1200 استبانة عليهم، وتم استرداد 350 استبانة فقط، أي بنسبة 30%، ومن ثم تم استبعاد 80 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي تقلص العدد إلى 270 استبانة بنسبة 23%. والجدول (1) يبين خصائص العينة:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	نسبة السحب
النوع	ذكر	188	69.63%
	أنثى	82	30.37%
التخصص	كليات نظرية	170	62.96%
	كليات علمية	100	37.03%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	100	37.03%
	دبلوم عال	77	28.52%
	ماجستير	23	8.52%
	دكتوراه	70	25.93%
سنوات الخبرة	دون 5 سنوات	80	29.36%
	من 6 إلى 10	120	44.44%
	من 11 إلى 15	30	11.11%
الترجح الوظيفي	من 16 فما فوق	40	14.81%
	موظف إداري	70	25.92%
	محاسب	12	4.44%
	رؤساء أقسام	45	16.66%
	العمداء	23	8.51%
	الوكلاء	28	10.37%
	أعضاء الهيئة التدريسية	92	34.07%

## أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، بعد الرجوع إلى بعض المراجع والدراسات المرتبطة بكيفية التقويم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وقد تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من قسمين: خصص القسم الأول للبيانات الأولية والمرتبطة بالجنس، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل الدراسي، والتدرج الوظيفي؛ وخصص القسم الثاني لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي (14) بنداً، منظور العمليات (10) بنود، منظور التعليم والنمو (12) بنداً، منظور العملاء (12) بنداً) ، وبالتالي بلغ عدد بنود القسم الثاني من الاستبانة (48) بنداً. (ملحق 1)، تتم الإجابة عن البنود وفق مقياس: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتتراوح خيارات الإجابة بين  $\pm 5$ . تم تحويلها إلى درجات من 1 إلى 5 على الترتيب

## صدق وثبات الاستبانة:

- صدق المحكمين: تم التحقق منه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين بالتقويم والقياس (ملحق 2) أبدوامجموعة من الملاحظات تم الأخذ بمعظمها عند إخراج الشكل النهائي للاستبانة.
- صدق المفردات: حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة والدرجة الكلية للبند. كما يبينها جدول (2):

جدول (2) يبين معاملات الارتباط بين بنود والدرجة الكلية للبند

بعد العملاء		بعد العمليات		بعد التعليم والنمو		البعد المالي	
*0.48	1	**0.88	1	**0.84	1	**0.68	1
**0.56	2	**0.87	2	**0.88	2	**0.62	2
**0.69	3	**0.81	3	**0.78	3	**0.74	3
**0.74	4	**0.75	4	**0.74	4	**0.77	4
**0.66	5	**0.73	5	**0.70	5	**0.71	5
**0.69	6	**0.74	6	**0.79	6	**0.59	6
**0.68	7	**0.73	7	**0.85	7	**0.70	7
**0.71	8	**0.79	8	**0.80	8	**0.68	8
**0.74	9	**0.69	9	**0.65	9	**0.61	9
**0.67	10	**0.74	10	**0.69	10	**0.65	10
**0.61	11	**0.77	11			**0.71	11
**0.65	12	**0.75	12			**0.58	12
						**0.63	13
						**0.67	14

يلاحظ من الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة عند 0.01، مما يدل على تجانس الاستبانة وأن جميع البنود تتماشى مع الهدف العام للبند الذي تنتمي له.

**الصدق البنائي:** ويحسب من خلال حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة مما يدل على أنها تقيس بنية واحدة تعتبر عن الأداء المتوازن للجامعة، ويبينها جدول (3):



## جدول (3) يبين معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

م	البعد المالي	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات	بعد العملاء
1	1.000	**0.87	**0.88	**0.80
2		1.000	**95.0	**0.81
3			1.000	**0.91
4				1.000

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة ومرتفعة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على صدق الاستبانة بنائياً.

الثبات: وتم حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية كما يبينها الجدول (4):

## جدول (4) يبين نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ، ومعاملات الارتباط سبيرمان براون لابعاد بطاقة الأداء

## المتوازن

البعد	عدد البنود	قيمة ( ) ألفا	قيمة معامل الارتباط (سبيرمان براون)
المالي	14	0.812	0.807
العمليات	10	0.801	0.773
التعليم والنمو	12	0.783	0.731
العملاء	12	0.724	0.692
الدرجة الكلية	48	0.878	0.815

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الفا كرونباخ كانت مرتفعة، وتراوح بين (0.724 0.878)، وكذلك كانت قيم معاملات الارتباط بطريقة سبيرمان براون والتي تراوحت بين (0.692 0.815) مما يدل على ارتباط جزئي الاستبانة.

حساب الوزن النسبي للحكم على درجة الموافقة:

وتم حساب الوزن النسبي وفق المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى لاختيارات الإجابة الحد الأدنى لاختيارات الإجابة) / عدد الفئات، وبالتالي فإن طول الفئة =  $5 / (1 - 0.80) = 5$ . ويبين بالتالي جدول (5) توزيع الوزن النسبي:

## جدول (5) يبين المتوسط الحسابي النسبي (المرجح):

المستوى	المتوسط النسبي (المرجح)
منخفض جداً (يوافق الخيار لا أوافق بشدة)	1.79 ±
منخفض (يوافق الخيار لا أوافق)	2.59 - 1.80
متوسط (يوافق الخيار محايد)	3.39 2.60
مرتفع (يوافق الخيار أوافق)	4.19 - 3.40
مرتفع جداً (يوافق الخيار أوافق بشدة)	5 4.20

النتائج ومناقشتها:

السؤال الرئيس الأول: إلى مدى تتوافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء جامعة الملك فيصل (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء) من وجهة نظر العاملين بها؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى مدى تتوافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء جامعة الملك فيصل فيما يتعلق بالبعد المالي؟ وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وترتيب المتوسطات تنازلياً لبيان الرتبة ومستوى الأهمية في البعد المالي، كما يبينها جدول (6):

يبين جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة والترتيب ودرجة الموافقة للبعد المالي

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على التوفر
9	تحرص الجامعة على توفير رعاة للمؤتمرات والملتقيات التي تقام في رحابها.	4.540	.499	1	مرتفع جداً
8	تسعى الجامعة إلى تخفيض المخصصات المالية في بعض أوجه الصرف كالبحث العلمي والمؤتمرات وتذاكر	4.400	.713	2	مرتفع جداً
3	يستلم الطلاب مكافآتهم في الوقت المحدد دون تأخير.	4.377	.485	3	مرتفع جداً
7	يتناسب معدل الأداء المالي بالجامعة مع الخطة الاستراتيجية لها.	2.903	1.644	4	متوسط
13	تسعى الجامعة إلى زيادة مواردها المالية من خلال تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء مشروعات تنافسية.	2.740	1.432	5	متوسط
12	توفر الجامعة للطلاب خدمات جامعية من تصوير وطباعة وغيرها بأسعار تنافس خارج الجامعة.	2.233	.991	7	منخفض
4	تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات عن مواردها المالية تبين المدخلات والمخرجات، وتحدد جهات الصرف.	2.088	.756	8	منخفض
11	تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.	1.948	.643	9	منخفض
1	تستغل الموارد المالية والإمكانات المتوفرة بما يسهم بتطوير الجامعة علمياً وإدارياً.	1.592	.778	10	منخفض جداً
10	توفر الجامعة دعم مالي كاف للبحث العلمي.	1.385	.487	11	منخفض جداً
6	هناك نظام محاسبية دقيق لتجنب عوامل الهدر والإسراف التي تضعف الميزانية	1.311	.463	12	منخفض جداً
14	تعمل الجامعة إلى تطوير خطط التسويق لبرامجها وخدماتها التدريبية والبحثية	1.266	.443	13	منخفض جداً
2	تسعى الجامعة إلى توفير الدعم المالي من مصادر وجهات خارج الجامعة.	1.200	.400	14	منخفض جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المالي ككل	2.749	0.229		متوسط

بالنظر إلى الجدول (6) وبالرجوع إلى الأوساط الحسابية يمكن ملاحظة ما يلي: متوسط استجابات عينة الدراسة في جميع بنود البعد المالي كانت تقع في المدى (2.60 - 3.39) وهي متوسطة، وتوافق استجابة محايد على مقياس ليكرت الخماسي. وقد تباينت آراء المستجيبين على بنود البعد المالي بين مؤيد بدرجة مرتفعة أن جامعة الملك فيصل تحرص على توفير الدعم المالي من خلال توفير رعاة للمؤتمرات والملتقيات فيها، وأنها تسعى إلى تخفيض المخصصات المالية في بعض أوجه الصرف؛ وأن الطلاب يستلمون مكافآتهم في الوقت المحدد. وبين مؤيد بدرجة متوسطة بأن معدل الأداء المالي بالجامعة يتناسب مع الخطة الاستراتيجية لها؛ وأن الجامعة تسعى إلى زيادة مواردها المالية من خلال تحفيز أعضاء الهيئة

التدريسية على إجراء مشروعات تنافسية؛ وهناك نسبة من المستجيبين يرون أن هناك ضعفاً ملحوظاً في توفير خدمات جامعية من تصوير وطباعة وغيرها بأسعار تنافس خارج الجامعة، وتوفير قاعدة بيانات عن مواردها المالية تبين المدخلات والمخرجات، وأن الجامعة تمتلك استراتيجية غير واضحة بشكل كاف لإدارة مواردها المالية البند، ويعزى ذلك بأن غالبية الاكاديميين والعاملين يرون أن الجامعة لا تستغل إمكاناتها ومواردها على النحو الأمثل، وأن هناك الكثير من الهدر والإسراف لا توجد جهة محاسبة عليه، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة ( أحمد، 2014) ويرى غالبية المستجيبين أن الجامعة لا تسعى إلى توفير الدعم المالي من مصادر وجهات خارج الجامعة وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2016؛ جادو، 2013) وقد يعزى ذلك إلى غياب المحاسبة وعمل الأقسام بشيء من المركزية ودون تنسيق مشترك.

- إلى مدى تتوافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء جامعة الملك فيصل فيما يتعلق ببعدها العمليات الداخلية؟ ولتحقق من السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وترتيب المتوسطات تنازلياً لبيان الرتبة ومستوى الأهمية في البعد المالي، كما يبينها جدول (7):

يبين جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة والترتيب ودرجة الموافقة لبعدها العمليات

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على التوفر
8	تقدم الجامعة دورات تدريبية للطلاب لتنمية مهاراتهم وتحسن تعلمهم.	4.348	.724	1	مرتفع جداً
1	تسهل الجامعة خدمات القبول والتسجيل وحذف وتعديل المقررات.	4.251	.702	2	مرتفع جداً
4	تسعى إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية المقدمة للطلاب.	4.203	.912	3	مرتفع جداً
9	تسعى الجامعة إلى تطوير التدريب الميداني وتنميته لينمي كفايات الطلاب ومتطلبات سوق العمل.	3.892	1.023	4	مرتفع
2	تدعم الجامعة البحث العلمي، وتدعم الأنشطة البحثية عند الطلاب.	3.566	1.195	5	مرتفع
5	تدعم إدارة الجامعة ابتكارات الطلاب واختراعاتهم، وأعمالهم الإبداعية.	3.259	1.578	7	متوسط
6	تسعى الجامعة إلى تحديد احتياجات الطلاب وتعمل على تلبيتها.	2.525	1.215	8	متوسط
10	توفر الجامعة الوسائل التعليمية، وتجهز المخابر والمعامل بالتجهيزات الحديثة.	2.133	1.205	9	منخفض
7	تقدم خدمات الارشاد الأكاديمي من متخصصين.	1.377	.485	10	منخفض جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعدها العمليات ككل	4602.	0.212		متوسط

بالنظر إلى الجدول (7) وبالرجوع إلى الأوساط الحسابية يمكن ملاحظة ما يلي: متوسط استجابات عينة الدراسة في جميع بنود بعدها العمليات الداخلية كانت تقع في المدى (2.60 3.39) وهي متوسطة، وتتوافق استجابة محايد على مقياس ليكرت. وقد تباينت آراء المستجيبين على بنود بعدها العمليات الداخلية بين مؤيد بدرجة مرتفعة جداً بأن الجامعة تقدم دورات تدريبية للطلاب لتنمية مهاراتهم وتحسن تعلمهم، وأنها تسهل خدمات القبول والتسجيل وحذف وتعديل المقررات، وأن الإدارة تسعى إلى تطوير الخدمات الإدارية المقدمة للطلاب وقد أيدت دراسة (أبو شرح، 2012) هذه النتيجة. وأيد بدرجة مرتفعة عدد من المستجيبين في عينة الدراسة أن الجامعة تدعم البحث العلمي، وتدعم الأنشطة البحثية عند الطلاب، وأنها تسعى

إلى تطوير التدريب الميداني وتنميته بحيث ينمي كفايات الطلاب ومتطلبات سوق العمل، ويعزى ذلك إلى جهد الجامعة في الآونة الأخيرة إلى مواكبة التطور العلمي والتقني في كافة المجالات، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (ميرزا، 2011)؛ في حين هناك من يؤيد بدرجة منخفضة حقيقة أن الجامعة تدعم ابتكارات الطلاب واختراعاتهم وأعمالهم الإبداعية، وتسعى إلى تحديد احتياجات الطلاب وتعمل على تلبيتها؛ ويؤيد بالمقابل بدرجة متوسطة نسبة من المستجيبين أن الجامعة توفر الوسائل التعليمية، وتجهز المعامل بالتجهيزات الحديثة؛ وأخيراً تظهر النتائج أن خدمات الإرشاد الأكاديمي المقدمة للطلاب لا تقدم من قبل متخصصين واحتلت بذلك الترتيب الأخير وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2013).

- إلى مدى تتوافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء جامعة الملك فيصل فيما يتعلق ببعيد التعلم والنمو؟. وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وترتيب المتوسطات تنازلياً لبيان الرتبة ومستوى الأهمية في بعد التعلم والنمو، كما يبينها جدول (8):

يبين جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة والترتيب ودرجة الموافقة لبعيد التعلم والنمو

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على التوفر
7	تساعد الجامعة الطلاب ذوي الإنجاز المنخفض من خلال عقد دورات تحفزهم على تطوير قدراتهم.	4.681	.512	1	مرتفع جداً
4	تنظم الجامعة دورات للطواقم الإداري والموظفين فيها لتنمية كفاياتهم على رفع سوية الخدمات التي يقدمونها.	4.414	.745	2	مرتفع جداً
5	تسعى الجامعة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة ووسائل التواصل في خدمة التعليم.	4.359	.706	3	مرتفع جداً
9	تدعم الجامعة ابداعات وابتكارات الطلاب من خلال المسابقات والمشاركة في المعارض محلياً ودولياً.	4.344	.734	4	مرتفع جداً
1	تطور الجامعة أنظمتها الأكاديمية والإدارية والتقنية لتناسب احتياجات الطلاب.	4.259	.439	5	مرتفع جداً
3	تعمل الجامعة على تطوير كفايات أعضاء الهيئة التدريسية العلمية والمهنية.	3.833	1.197	7	مرتفع
6	توفر الجامعة فرصاً متكافئة أمام الطلاب لابتعاثهم إلى جامعات أجنبية مرموقة.	3.459	1.326	8	مرتفع
5	تسعى الجامعة إلى تطوير وتحسين تعلم الطلاب لضمان منافستهم في سوق العمل.	2.900	1.141	9	متوسط
11	توجد سياسة واضحة بشأن قبول الطلاب في التخصصات.	2.755	.564	10	متوسط
8	تقوم الجامعة بالعمل على تحليل جودة الخدمات الإرشادية والأكاديمية المقدمة للطلاب من أجل مزيد من التميز.	2.566	.496	11	منخفض
12	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع قرارات الجامعة.	2.444	1.616	12	منخفض
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعيد التعلم والنمو ككل	2.964	0.239		متوسط

بالنظر إلى الجدول (8) وبالرجوع إلى الأوساط الحسابية يمكن ملاحظة ما يلي: متوسط استجابات عينة الدراسة في جميع بنود بعد التعليم والنمو كانت تقع في المدى (2.60 - 3.39) وهي متوسطة، وتتوافق استجابة محاييد على مقياس ليكرت. وقد تباينت آراء المستجيبين على بنود بعد التعليم والنمو بين مؤيد بدرجة مرتفعة بأن الجامعة تساعد الطلاب ذوي الإنجاز المنخفض من خلال عقد دورات تحفزهم على تطوير قدراتهم، وأنها تنظم دورات للطواقم الإداري والموظفين فيها

لتنمية كفاياتهم على رفع سوية الخدمات التي يقدمونها، وتسعى إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة ووسائل التواصل في خدمة التعليم وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الضحايي ومليجي، 2011)، وتدعم الجامعة ابداعات وابتكارات الطلاب من خلال المسابقات والمشاركة في المعارض محلياً ودولياً، تطور الجامعة أنظمتها الأكاديمية والإدارية والتقنية لتناسب احتياجات الطلاب وتتوافق مع دراسة (جادو، 2013)؛ في حين يؤيد بدرجة مرتفعة نسبة من المستجيبين بأن الجامعة تعمل على تطوير كفايات أعضاء الهيئة التدريسية العلمية والمهنية، وأنها توفر فرصاً متكافئة أمام الطلاب لابتعاثهم إلى جامعات أجنبية؛ ويؤيد بدرجة متوسطة نسبة من المستجيبين أن الجامعة تسعى إلى تطوير تعلم الطلاب لضمان منافستهم في سوق العمل، وأنه توجد سياسة واضحة لقبول الطلاب في التخصصات. وبالمقابل يؤيد بدرجة منخفضة نسبة من المستجيبين أن الجامعة تحلل جودة الخدمات الإرشادية والأكاديمية المقدمة للطلاب، وأن أعضاء الهيئة التدريسية يشاركون في صنع قرارات الجامعة ويحتلان بذلك الترتيب الأخير في البعد، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تقويم الأداء المستند على أسس علمية.

- إلى مدى تتوافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء جامعة الملك فيصل فيما يتعلق ببعد العملاء؟ وللاجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وترتيب المتوسطات تنازلياً لبيان الرتبة ومستوى الأهمية في البعد العملاء، كما يبينها جدول (9):

يبين جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة الترتيب ودرجة الموافقة لبعد العملاء

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على التوفر
1	توفر الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية لطلابها عن طريق وسائل التكنولوجيا الحديثة.	4.711	.655	1	مرتفع جداً
2	تسعى الجامعة لتحقيق درجة عالية من الرضا عند الطلاب.	4.340	1.032	2	مرتفع جداً
8	توفر الجامعة خدمات الإرشاد الأكاديمي للطلاب تلبي احتياجاتهم.	3.896	.642	3	مرتفع
7	تنظم الجامعة مجموعة من الأنشطة والفعاليات غير المنهجية للطلاب، تساعدهم على تجديد النشاط والتحفيز للدراسة.	3.796	.982	4	مرتفع
12	تتابع الجامعة شكاوى الطلاب وتسعى إلى حلها	3.529	.931	5	متوسط
5	تحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلاب.	3.503	.959	7	متوسط
11	تتبع الجامعة أسلوب تحليل الكفاءات العلمية والأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمناهج المقدمة للطلاب.	3.163	1.441	8	متوسط
3	تسعى الجامعة إلى تحقيق توازن في سياسة القبول بين قدرات الطلاب وميولهم.	2.944	1.463	9	متوسط
4	تسعى الجامعة إلى أخذ تقييمات الطلاب لعضو الهيئة التدريسية بعين الاعتبار عند تقييم عضو الهيئة التدريسية.	2.588	1.159	10	منخفض
6	تسعى الجامعة إلى تعرف آراء الطلاب في الأداء الإداري للموظفين والإداريين.	1.207	.406	11	منخفض جداً
10	تستمر الجامعة بمتابعة أوضاع الطلاب المتخرجين ومساعدتهم.	1.111	.314	12	منخفض جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد العملاء ككل	3.586	0.243		مرتفع

بالنظر إلى الجدول (9) وبالرجوع إلى الأوساط الحسابية يمكن ملاحظة ما يلي: متوسط استجابات عينة الدراسة في جميع بنود بعد العملاء كانت تقع في المدى (3.40 4.19) وهي مرتفعة، وتوافق استجابة موافق على مقياس ليكرت. وقد تباينت آراء المستجيبين على بنود بعد العملاء بين مؤيد بدرجة مرتفعة لأن الجامعة تسعى لتحقيق درجة عالية من الرضا عند الطلاب، وأنها توفر الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية لطلابها عن طريق وسائل التكنولوجيا الحديثة متوافقة بذلك مع دراسة (الضحاي ومليجي، 2011) ومؤيد بدرجة مرتفعة لعبارة أن الجامعة توفر خدمات الإرشاد الأكاديمي للطلاب تلبي احتياجاتهم، وتنظم مجموعة من الأنشطة غير المنهجية للطلاب تساعدهم على تجديد النشاط؛ في حين يؤيد بدرجة متوسطة نسبة من المستجيبين الرأي أن الجامعة تتابع شكاوى الطلاب وتسعى إلى حلها، وتحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلاب، وتتبع الجامعة أسلوب تحليل الكفاءات العلمية والأساليب التدريسية، بالإضافة أنها تسعى إلى تحقيق توازن في سياسة القبول بين قدرات الطلاب وميولهم؛ وبالمقابل نسبة من المستجيبين يؤيدون بدرجة منخفضة أن الجامعة تسعى إلى أخذ تقييمات الطلاب بحق عضو الهيئة التدريسية، ويؤيدون بدرجة منخفضة جداً حقيقة أن الجامعة تستمر بمتابعة أوضاع الطلاب المتخرجين وبالتالي احتلت المرتبة الأخيرة في البعد، وقد نعزى هذه النتيجة إلى تعقد متطلبات العمل ووجود منافسين من دول مختلفة في المنطقة مما يحد من سهولة اقتحام سوق العمل.

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغيرات النوع والتخصص والمؤهل وسنوات الخبرة والتدرج الوظيفي؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة (حول مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء جامعة الملك فيصل) تعزى إلى متغير النوع؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney U) وبين جدول (10) قيمة الاختبار لكل بعد من أبعاد البطاقة والدرجة الكلية لها، وكذلك متوسط الرتب:

جدول (10) يبين نتائج اختبار مان ويتي والمتوسطات لكل من الذكور والإناث

البعد	قيمة الاختبار (Z)	القيمة الاحتمالية (sig)	المتوسط	
			ذكور	إناث
البعد المالي	1.689	0.091	2.380	2.335
بعد العمليات الداخلية	2.955	0.003	3.131	3.012
بعد التعلم والنمو	8.885	0.000	3.633	3.305
بعد العملاء	2.032	0.042	2.958	3.015
الدرجة الكلية للبعد	7.374	0.000	2.994	2.887

نلاحظ من الجدول (10): أن جميع القيم الاحتمالية لاختبار مان ويتي كانت دالة وهي أصغر من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقرر بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور في جميع أبعاد استبانة بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى الدرجة الكلية. وتشير متوسطات الاستجابة لكل من الجنسين في على وجود إدراك متفاوت نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الملك فيصل بين المنخفض للبعد المالي إذ يقدر الوزن النسبي لاستجابات المفحوصين بين (1.80 - 2.59)؛ إلى متوسط لبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء بالإضافة إلى الدرجة الكلية (إذ تقع الاستجابات في غالبيتها في المدى المتوسط من 2.60 3.39)، في حين كانت الاستجابات لبعد التعليم والنمو تقع ضمن المدى المرتفع بين (3.40 4.19). كما أظهرت النتائج إلى وجود ميل وتوجه أكبر عند

الذكور لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة مع الإناث إذ كانت متوسطات استجاباتهم على الأبعاد الأربعة بالإضافة إلى الدرجة الكلية أعلى وقد تعود النتيجة إلى عدد الذكور في عينة الدراسة كانوا تقريباً ضعف عدد الإناث.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة (حول مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء جامعة الملك فيصل) تعزى إلى متغير التخصص؟: وللإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney U) وبين جدول (11) قيمة الاختبار لكل بعد من أبعاد البطاقة والدرجة الكلية لها، وكذلك المتوسطات لكلا التخصصين:

جدول (11) يبين نتائج اختبار مان ويتي والمتوسط لكلا التخصصين النظري- العملي

متوسط الرتب	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (Z)	البعد	
			نظري	علمي
2.384	.061	1.875	البعد المالي	2.341
2.945	.000	4.228	بعد العمليات الداخلية	3.1300
3.437	.399	.844	بعد التعلم والنمو	3.469
3.032	.006	2.750	بعد العملاء	2.964
2.926	.524	.637	الدرجة الكلية للبعد	2.943

نلاحظ من الجدول (11) تشير متوسطات الاستجابة للتخصصين النظري والعملي في جامعة الملك فيصل إلى وجود إدراك ووعي متوسط نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء جامعة الملك فيصل. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفحوصين في الكليات النظرية والعلمية فيما يتعلق ببعدي العمليات الداخلية والعملاء؛ حيث أن القيم الاحتمالية لاختبار مان ويتي كانت أصغر من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بشكل جزئي فيما يتعلق بهذين البعدين، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفحوصين في كلا التخصصين لصالح التخصص العلمي. كما تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفحوصين في الكليات النظرية والعملية فيما يتعلق بالبعد (المالي، التعليم والنمو، بالإضافة إلى الدرجة الكلية) حيث أن القيم الاحتمالية لاختبار مان ويتي كانت أصغر من 0.05، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية بشكل جزئي فيما يتعلق بهذين البعدين بالإضافة إلى الدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفحوصين في كلا التخصصين لصالح التخصص العلمي. كما أظهرت النتائج إلى وجود ميل أكبر عند التخصصات العلمية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة مع التخصصات النظرية في بعدي العمليات الداخلية والعملاء وهذا يتوافق مع دراسة (المطيري، 2013)، وقد يعزى ذلك أن المستجيبين من التخصصات العلمية أكثر دقة وتنظيماً لارتباط تخصصاتهم بالأرقام والتقنية والتكنولوجيا أكثر من التخصصات النظرية.

- هل توجد فروق ذات دلالة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي؟: للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار كوسكال ولاس (Kruskal Wallis Test) كما يبينها جدول (12)

جدول (12) نتائج اختبار كروسكال ولاس لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	المتوسط	درجات الحرية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
مالي	بكالوريوس	2.181	3	6.916	.000
	دبلوم عالي	2.464			
	ماجستير	2.522			
	دكتوراه	2.299			
عمليات	بكالوريوس	3.354	3	8.244	.000

			3.223	دبلوم عالي	
			2.73	ماجستير	
			3.074	دكتوراه	
.000	13.547	3	3.861	بكالوريوس	تعليم ونمو
			3.722	دبلوم عالي	
			3.281	ماجستير	
			3.321	دكتوراه	
.000	4.841	3	2.831	بكالوريوس	عملاء
			2.942	دبلوم عالي	
			3.109	ماجستير	
			2.999	دكتوراه	
.000	8.387	3	3.008	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			3.056	دبلوم عالي	
			2.902	ماجستير	
			2.891	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول (12): أن جميع قيم الاختبار باختبار كروسكال والاس كانت دالة وأصغر من 0.05، وبالتالي يتبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المفحوصين على اختلاف درجاتهم العملية حول وجهة نظرهم في مدى توفر مقومات بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل ولمعرفة اتجاهات الفروق وبالرجوع إلى قيم المتوسط يتبين أنه فيما يتعلق بالبعد المالي كانت أعلى الاستجابات لحملة درجة الماجستير بمتوسط قدره (2.52)؛ يليه الدبلوم العالي بمتوسط (2.46)؛ ثم حملة درجة الدكتوراه بمتوسط (2.29)؛ وبالمرتبة الأخيرة كانت استجابات حملة البكالوريوس بمتوسط (2.18) وتراوح مستوى الاستجابات بين "متوسطة" لحملة الماجستير والدبلوم والدكتوراه، و"ضعيفة" لحملة البكالوريوس، مما يظهر ميلاً أعلى عند حملة الشهادات العليا في البعد المالي مقارنة مع حملة شهادة البكالوريوس. في بعد العمليات الداخلية كانت أعلى الاستجابات لحملة البكالوريوس بمتوسط قدره (3.35)؛ يليه الدبلوم العالي بمتوسط قدره (3.22)؛ ثم احتل حملة الدكتوراه المرتبة الثالثة بمتوسط (3.07)؛ وأخيراً بالمرتبة الرابعة حملة الماجستير بمتوسط (2.73). وبالنسبة لبعد التعليم والنمو: كانت أعلى الاستجابات لحملة البكالوريوس بمتوسط (3.86) يليه حملة الدبلوم العالي بمتوسط (3.72)؛ ثم حملة الدكتوراه بمتوسط (3.32)؛ ثم حملة الماجستير بمتوسط (3.28). في بعد العملاء كانت أعلى الاستجابات لحملة الماجستير بمتوسط قدره (3.1)؛ يليه الدكتوراه بمتوسط (2.99)؛ يليه حملة الدبلوم بمتوسط (2.94)؛ وأخيراً حملة البكالوريوس بمتوسط (2.83). والدرجة الكلية كانت أعلى الاستجابات لحملة الدبلوم بمتوسط (3.05)؛ يليه البكالوريوس (3.0)؛ يليه الدكتوراه (2.89)؛ والماجستير بمتوسط (2.9) وبالنتيجة كان هناك ميل أكبر عند حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة مع الدرجات العلمية الأدنى، وربما يعود السبب لوعيهم بمدى أهميتها في تقويم أداء الجامعة.

- هل توجد فروق ذات دلالة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟: للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis Test) كما يبينها جدول (13):



جدول (13) نتائج اختبار كروسكال ولاس لمنغير سنوات الخبرة

البعد	المؤهل	المتوسط	درجات الحرية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
مالي	دون 5 سنوات	2.181	3	9.391	.000
	6 10 سنوات	2.467			
	11 15 سنوات	2.554			
	16 فما فوق	2.259			
عمليات	دون 5 سنوات	3.354	3	7.510	.000
	6 10 سنوات	3.189			
	11 15 سنوات	2.761			
	16 فما فوق	3.077			
تعليم ونمو	دون 5 سنوات	3.861	3	14.185	.000
	6 10 سنوات	3.695			
	11 15 سنوات	3.247			
	16 فما فوق	3.328			
عملاء	دون 5 سنوات	2.831	3	6.494	.000
	6 10 سنوات	2.954			
	11 15 سنوات	3.153			
	16 فما فوق	2.967			
الدرجة الكلية	دون 5 سنوات	3.008	3	95.343	.000
	6 10 سنوات	3.046			
	11 15 سنوات	2.921			
	16 فما فوق	2.874			

يلاحظ من الجدول (13) أن جميع قيم الاختبار باختبار كروسكال والاس كانت دالة وأصغر من 0.05، وبالتالي يتبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المفحوصين على اختلاف عدد سنوات الخبرة حول وجهة نظرهم في مدى توفر مقومات بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل ولمعرفة اتجاهات الفروق وبالرجوع إلى قيم المتوسط يتبين أنه في **البعد المالي** كانت أعلى الاستجابات لفئة سنوات الخبرة من 11 15 بمتوسط قدره (2.55)، يليه فئة سنوات الخبرة من 6 10 بمتوسط قدره (2.46)، يليه فئة 16 فما فوق بمتوسط (2.25)؛ وأخيراً فئة دون خمس سنوات بمتوسط قدره (2.18). بالنسبة ل**بعد العمليات** كانت أعلى الاستجابات لفئة دون خمس سنوات بمتوسط (3.35)؛ يليه فئة الخبرة من 6 10 بمتوسط (3.18)؛ يليه فئة 16 سنة فما فوق بمتوسط (3.07)؛ وأخيراً فئة 11 15 بمتوسط (2.76). أما فيما يتعلق ب**بعد التعليم والنمو** فقد حققت فئة دون الخمس سنوات أعلى متوسط يبلغ (3.86)؛ يليه فئة من 6 - 10 بمتوسط (3.69)؛ يليه الفئة 16 فما فوق (3.32)؛ وأخيراً الفئة من 11 15 بمتوسط (3.24). وبالنسبة ل**بعد العملاء** احتلت الفئة من 11 15 سنة أعلى الاستجابات بمتوسط (3.15)؛ يليه فئة 6 10 بمتوسط (2.95) ثم فئة 16 سنة فما فوق بمتوسط (2.96)، وأخيراً فئة دون خمس سنوات بمتوسط (2.83)، بالنسبة ل**الدرجة الكلية** كانت أعلى الاستجابات لصالح فئة الخبرة من 6 10 سنة بمتوسط (3.04)؛ يليه فئة الخبرة دون خمس سنوات بمتوسط (3.0)؛ ثم فئة الخبرة من 11 15 سنة بمتوسط (2.92)؛ ثم فئة 16 سنة فما فوق بمتوسط (2.87)، وبالمجمل الفئة حديثة العمل بالجامعة والتي تقل خبرتها عن خمس سنوات كانوا أكثر حماساً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

- هل توجد فروق ذات دلالة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل تعزى إلى متغير التدرج الوظيفي؟: للإجابة عن السؤال استخدم اختبار كروسكال ولاس (Kruskal Wallis Test) كما يبينها جدول (14):

جدول (14) نتائج اختبار كروسكال ولاس لمتغير التدرج الوظيفي

البعد	المؤهل	المتوسط	درجات الحرية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
مالي	موظف اداري	2.197	5	8.645	.000
	محاسب	2.517			
	رئيس قسم	2.105			
	عميد	2.217			
	وكيل	2.328			
	عضو هيئة تدريسية	2.432			
عمليات	موظف اداري	3.323	5	8.425	.000
	محاسب	2.794			
	رئيس قسم	3.017			
	عميد	2.92			
	وكيل	3.066			
	عضو هيئة تدريسية	3.214			
تعليم	موظف اداري	3.868	5	9.668	.000
	محاسب	3.291			
	رئيس قسم	3.269			
	عميد	3.366			
	وكيل	3.404			
	عضو هيئة تدريسية	3.456			
عملاء	موظف اداري	2.874	5	3.501	.000
	محاسب	3.082			
	رئيس قسم	2.931			
	عميد	3.023			
	وكيل	2.928			
	عضو هيئة تدريسية	3.012			
الدرجة الكلية	موظف اداري	3.019	5	83.747	.000
	محاسب	2.909			
	رئيس قسم	2.792			
	عميد	2.852			
	وكيل	2.901			
	عضو هيئة تدريسية	2.996			

يلاحظ من الجدول (15) أن جميع قيم الاختبار باختبار كروسكال ولاس كانت دالة وأصغر من 0.05، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المفحوصين على اختلاف درجاتهم الوظيفية في مدى توفر مقومات بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل ولمعرفة اتجاهات الفروق وبالرجوع إلى قيم المتوسط يتبين أنه في البعد المالي كانت أعلى الاستجابات لدرجة المحاسب بمتوسط (2.51)؛ يليه عضو الهيئة التدريسية بمتوسط (2.43)؛ يليه الوكيل بمتوسط

(2.32)؛ ثم العميد بمتوسط (2.21)؛ ثم الموظف الإداري بمتوسط (2.19) رئيس القسم بمتوسط (2.10)، وهذه النتيجة تعتبر منطقية فعمل المحاسب يرتبط بهذا البعد أكثر من الوظائف الأخرى. وفيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية كانت أعلى الاستجابات للإداري بمتوسط (3.32)؛ يليه عضو الهيئة التدريسية بمتوسط (3.21)؛ يليه الوكيل بمتوسط (3.06)؛ يليه رئيس القسم بمتوسط (3.01)؛ يليه عميد بمتوسط (2.92)، وأخير المحاسب بمتوسط (2.79)، وقد تعزى النتيجة إلى أن الإداريين أكثر معرفة من الأكاديميين بمدى تطور العمليات التشغيلية الداخلية في الجامعة وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرح، 2011). وبالنسبة لبعد التعليم والنمو كانت أعلى الاستجابات للإداري بمتوسط (3.86)؛ يليه عضو الهيئة التدريسية بمتوسط (3.45)؛ يليه الوكيل بمتوسط (3.40)؛ ثم العميد بمتوسط (3.36) ثم المحاسب بمتوسط (3.29)؛ وأخيراً رئيس قسم بمتوسط (3.26). بالنسبة لبعد العملاء احتل المحاسب المرتبة الأولى بمتوسط (3.08)؛ يليه العميد بمتوسط (3.02)؛ يليه عضو الهيئة التدريسية بمتوسط (3.01)؛ ثم رئيس القسم (2.93)؛ ثم الوكيل بمتوسط (2.92)؛ الموظف الإداري بمتوسط (2.87). بالنسبة للدرجة الكلية احتلت استجابات الإداري المرتبة الأولى بمتوسط (3.01)؛ يليه عضو الهيئة التدريسية بمتوسط (2.99)؛ يليه المحاسب بمتوسط (2.90)؛ بعده الوكيل بمتوسط استجابات (2.90)؛ ثم العميد (2.85)؛ رئيس القسم (2.79) وبالمجمل كان هناك ميل أكبر لأعضاء الهيئة التدريسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة مع بقية الفئات.

**وبنظرة إجمالية لنتائج الدراسة** يتبين لنا وجود مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل، وتوافقت بذلك مع الكثير من الدراسات العربية التي أكدت وجود مقومات استخدام البطاقة في الجامعة (أحمد وآخرون، 2014؛ عبد الرحمن، 2014؛ جادو، 2013؛ مطيري، 2013؛ أبو شرح، 2012؛ سفر، 2012؛ الضحاوي ومليجي، 2011؛ ميرزا، 2011) وكذلك الكثير من الدراسات الأجنبية منها (Syed, 2012; Mirza, 2015; Hasaini & Sofian, 2015; philibin, 2011). وقد كانت نسبة أهمية استخدامها بالنسبة للدرجة الكلية للبعد: (المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعليم) "درجة متوسطة"، في حين كانت الأهمية النسبية لبعد العملاء "مرتفعة"، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الضحاوي والمليجي، 2011)، ودراسة كل من (Syed, 2012; Mirza, 2015). وتوصلت الدراسة إلى تفاوت آراء العاملين في جامعة الملك فيصل حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل في الأبعاد الأربعة المكونة لها، وفوقاً بين مجموعات الدراسة على اختلاف تخصصهم ونوعهم ووظيفتهم وخبرتهم في توجيههم نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن. ومع ذلك فإن استخدام البطاقة اثبت فعاليته في تقويم أداء الجامعة، مما أفضى إلى صياغة التوصيات التالية:

#### التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة أمكن الوصول إلى التوصيات التالية:

- كشفت الدراسة عن توفر مقومات استخدامها كأداة فعالة لتقويم أداء الجامعة، وبالتالي يجب التأكيد على استخدامها بالجامعة بشكل مرحلي لتقويم أداء الجامعة، لتعزيز الجوانب الإيجابية والتغلب على المشكلات ومواطن الضعف أولاً بأول.
- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن للتأكد من سلامة تطبيقها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في الجامعة.

- زيادة الجهد من قبل إدارة الجامعة على متابعة أوضاع الخريجين للمساعدة في خلق فرص عمل لهم.
- العمل على تقليص الانفاق المالي والهدر لدعم البحث العلمي وحركة التأليف والنشر.
- إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في تقويم الأداء الجامعي، بالإضافة إلى صنع القرارات الجامعية خصوصاً المتعلقة بهم.

- تحليل جودة الخدمات الجامعية والإرشاد الأكاديمي المقدم للطلاب بالاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة.
- لا بد من وجود جهة داخلية تقوم بتقويم الأداء ضمن ما يسمى بوحدة الجودة، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تقوم بدور التقويم والمحاسبة وتحدث بيناتها دورياً.
- إقامة دورات تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسي والعاملين بالجامعة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريبهم على كيفية تطبيقها بشكل فاعل بما يحقق الاستفادة القصوى منها.

#### المراجع:

- أبو شرح، جمال حسن محمد. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، إبراهيم أحمد؛ أبو الوفاء، جمال محمد؛ حسين، سلامة عبد العظيم؛ زكي، فاطمة أحمد (2014). تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة التربية بينها، العدد 99، مج2. ص 162 - 186.
- جادو، سماسم كامل موسى إبراهيم (2013). مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 2، ص 152 ± 1228.
- الدجني، إياد علي. (2007). تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلي التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سفر، منال بنت عبد الرحمن بن محمد (2012) مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى. السعودية.
- الضحاوي، بيومي محمد؛ المليجي، رضا إبراهيم. (2011). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد الحادي والعشرون.
- عبد الرحمن، مندي سوار الذهب محمد. (2014). تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (2008-2013)، مجلة كلية الاقتصاد العالمية، العدد الرابع، ص 59 - 105.
- المطيري، بندر نهار مفرج. (2013) . منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، وغريبة، رمضان فهميم. (2006) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ميرزا، فاضل إسماعيل. (2011). استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.

- Al- Hosaini, F,F & Sofian, S.(2015). A review of balanced scorecard Framework in higher education institution, International review of management and marketing, Vol.5,No.1,pp. 26-35.
- Christian, J & Beiman, I.(2007). Balanced scorecard, for state development bank, Philippines inc.
- D'Uggento, A, M; Iaquina, M and Ricci, V. (2007). A new approach in university evaluation: the balanced scorecard. [http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic\\_planning/Balanced\\_scorecard.htm](http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_planning/Balanced_scorecard.htm).
- Issa, A, T.E and Siddiek, A.G.(2012). Higher Education in Arab world & challenges of labor Market. International journal of business and social since, 3 (9).
- Isoraite, M,(2008), The balanced scorecard method: from theory to practice Intellectual economics journal, No.1 (3), pp. 18-28.
- Kaplan, R.S & Norton, D. P (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes: Harvard Business press.

- Kaplan, R.S & Atkinson, A.A.(2002). Advanced management accounting. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R.S & Norton, D. P (1996).Using balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business review, vol.74,No.1.
- Kaplan, R.S & Norton, D. P (1992).The balanced scorecard measures that drive performance, Harvard Business Review.
- Mirza, S.A.(2015). Balanced scorecard for a research University, Journal of strategy and performance management, 3(3), 109-122.
- Philbin, S.P.(2011). Design and implementation of the balanced scorecard at a university institute, measuring business excellence, Vol. 15 Iss3 pp.34-45.
- Pietrzak, M; Paliszkievicz, J & Klepacki, B.(2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university, Online Journal of Applied knowledge management, vol.3, Iss 1, pp. 151- 164.
- Stephens, M; Polhemus, C; Paulsen, B; Gallegos and Jaureguy, S.(2005). Balanced scorecard: Assessing quality in University administration. The WASC Annual Meeting by California State University, Stanislaus.
- Sayed, N, (2013), " Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities", International Journal of Educational Management, Vol. 27 Iss 3 pp. 203-220.
- Stewart, A, C & Hubin, J, C. (2001). The balanced scorecard: beyond reports and ranking. Planning for higher education.
- Taylor, J & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: implementing the balanced scorecard, Journal of higher Education policy and management, vol 34, No 2, pp. 111-124.
- Wolf, p. (2011). Balanced Evaluation: Monitoring the "success" of a knowledge management project. Historical social research, vol 36, n .1, pp 262-287.
- Woodely,S.(2005). A critical analysis of the effect of performance funding and budgeting system on university performance, PhD dissertation, University of Nova Southeastern.

## الملاحق

استبانة مقومات أداء جامعة الملك فيصل وفق بطاقة الأداء المتوازن

يرجى الاجابة عن الاسئلة التالية أولاً:

الجنس

ذكر  أنثى 

التخصص

كليات نظرية  كليات علمية 

المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه 

الخبرة:

دون خمس سنوات  6 10 سنوات 15 سنوات  16 فما فوق 

الوظيفة: .....

البعد المالي						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تستغل الموارد المالية والإمكانات المتوفرة بما يسهم بتطوير الجامعة علمياً وإدارياً.	1
					تسعى الجامعة إلى توفير الدعم المالي من مصادر وجهات خارج الجامعة.	2
					يستلم الطلاب مكافأتهم المالية في الوقت المحدد دون تأخير.	3
					توفر الجامعة للطلاب خدمات جامعية من تصوير وطباعة وغيرها بأسعار تنافس خارج الجامعة.	4
					يرتبط نظام الحوافر والزيادات في الجامعة بأداء العاملين فيها	5
					هناك نظام محاسبة دقيق لتجنب عوامل الهدر والاسراف التي تضعف الميزانية	6
					تسعى الجامعة إلى زيادة مواردها المالية من خلال تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء مشروعات تنافسية والتدريب.	7
					تسعى الجامعة إلى تخفيض المخصصات المالية في بعض أوجه الصرف كالبحث العلمي والمؤتمرات وتذاكر السفر ...	8
					تحرص الجامعة على توفير رعاة للمؤتمرات والملتقيات التي تقام في رحابها.	9
					توفر الجامعة دعم مالي كاف للبحث العلمي.	10
					تمتلك الجامعة استراتيجية ورؤية واضحة لإدارة مواردها المالية.	11
					تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات عن مواردها المالية تبين المدخلات والمخرجات، وتحدد جهات الصرف.	12
					يتناسب معدل الأداء المالي بالجامعة مع الخطة الاستراتيجية لها.	13
					تعمل الجامعة إلى تطوير خطط التسويق لبرامجها وخدماتها التدريبية والبحثية	14
					بعد العمليات	
					تسعى إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية المقدمة للطلاب.	15
					تدعم الجامعة البحث العلمي، وتدعم الأنشطة البحثية عند الطلاب.	16
					تعمل الجامعة على متابعة الطلاب بعد تخرجهم لتوفير فرص عمل.	17
					تسهل الجامعة خدمات القبول والتسجيل وحذف وتعديل المقررات.	18

					19	تدعم إدارة الجامعة دعم ابتكارات الطلاب واختراعاتهم، وأعمالهم الإبداعية.
					20	تسعى الجامعة إلى تحديد احتياجات الطلاب وتعمل على تلبيتها.
					21	تقدم خدمات الارشاد الأكاديمي للطلاب من قبل متخصصين.
					22	تقدم الجامعة دورات تدريبية للطلاب لتنمية مهاراتهم وتحسن تعلمهم.
					23	تسعى الجامعة إلى تطوير التدريب الميداني وتنميته بحيث ينمي كفايات الطلاب بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.
					24	توفر الجامعة الوسائل التعليمية الحديثة، وتجهز المخابر والمعامل بالتجهيزات المطلوبة.
						بعد التعليم والنمو
					25	تطور الجامعة أنظمتها الأكاديمية والإدارية والتقنية لتناسب احتياجات الطلاب.
					26	تسعى الجامعة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة ووسائل التواصل في خدمة التعليم.
					27	تعمل الجامعة على تطوير كفايات أعضاء الهيئة التدريسية العلمية والمهنية.
					28	تنظم الجامعة دورات للطاقم الإداري والموظفين فيها لتنمية كفاياتهم على رفع سوية الخدمات التي يقدمونها.
					29	تسعى الجامعة إلى تطوير وتحسين تعلم الطلاب لضمان منافستهم في سوق العمل.
					30	توفر الجامعة فرصاً متكافئة أمام الطلاب لابتعاثهم إلى جامعات أجنبية مرموقة.
					31	تساعد الجامعة الطلاب على تطوير معرفتهم ومهاراتهم بحيث يواجهون متطلبات سوق العمل التنافسية بكفاءة.
					32	تقوم الجامعة بالعمل على تحليل جودة الخدمات الإرشادية والأكاديمية المقدمة للطلاب من أجل مزيد من التميز.
					33	تدعم الجامعة ابداعات وابتكارات الطلاب من خلال المسابقات والمشاركة في المعارض محلياً ودولياً.
					34	تساعد الجامعة الطلاب ذوي الإنجاز المنخفض من خلال عقد دورات تحفزهم على تطوير قدراتهم وتحفيز دافعيتهم.
					35	توجد سياسة واضحة ومحددة بشأن قبول الطلاب في التخصصات.
					36	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات داخل الجامعة.
						بعد العملاء
					37	توفر الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية لطلابها عن طريق وسائل التكنولوجيا الحديثة.
					38	توفر الجامعة خدمات الارشاد الأكاديمي للطلاب تلبي احتياجاتهم.
					39	تسعى الجامعة إلى أخذ تقييمات الطلاب لعضو الهيئة التدريسية بعين الاعتبار عند تقييم عضو الهيئة التدريسية.
					40	تتبع الجامعة أسلوب تحليل الكفاءات العلمية والأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمناهج المقدمة للطلاب.
					41	تسعى الجامعة جاهدة لتحقيق درجة عالية من الرضا عند الطلاب.

					42	تسعى الجامعة إلى تعرف آراء الطلاب في الأداء الإداري للموظفين والإداريين.
					43	تتابع الجامعة شكاوى الطلاب وتسعى إلى حلها بالوقت المناسب.
					44	تنظم الجامعة مجموعة من الأنشطة والفعاليات غير المنهجية للطلاب، تساعدهم على تجديد النشاط والتحفيز للدراسة.
					45	تسعى الجامعة إلى دمج الطلاب بسوق العمل والمجتمع بشكل يؤهلهم إلى الانخراط بالمجتمع وإيجاد فرص العمل.
					46	تستمر الجامعة بمتابعة أوضاع الطلاب المتخرجين ومساعدتهم.
					47	تسعى الجامعة إلى تحقيق توازن في سياسة القبول بين قدرات الطلاب وميولهم.
					48	تحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلاب.